

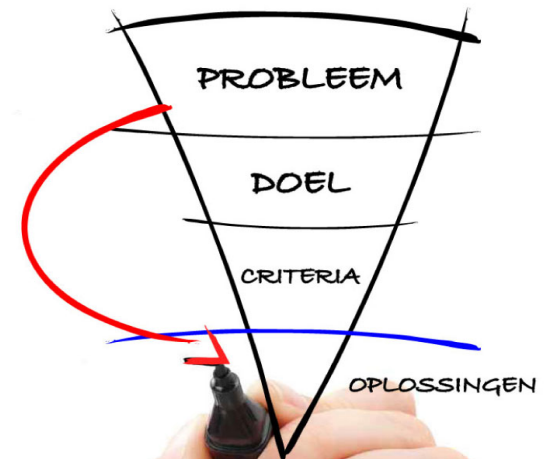
Masterclass “Persoonlijk Leiderschap” Filip Vandendriessche

Lean Six Sigma Seminar
6 oktober 2016
Output Academy



Programma

- Wat betekent Outputsturing?
- Complementariteit Outputsturing en Lean.

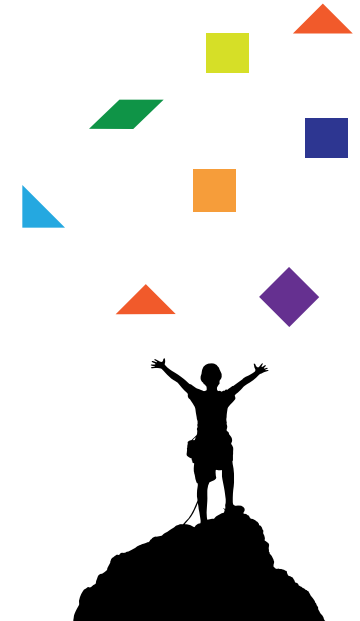


Output Denkmodel

- logisch
- normatief
- communicatiemodel

Effect:

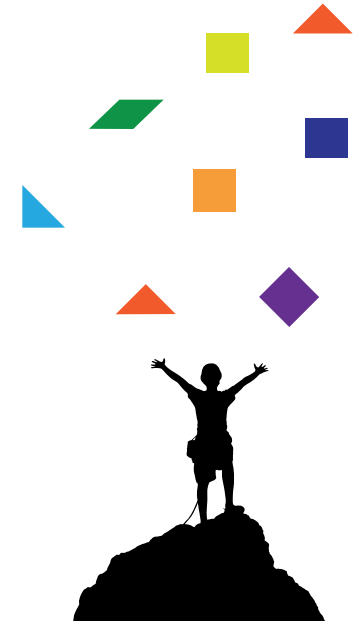
- Medewerkers krijgen erkenning voor hun prestatie.
- Klanttevredenheid neemt toe.
- Bedrijfsresultaat geborgd.



Outputsturing paradox

én controle én vrijheid

én sturen én los laten



Paradigma-shift



Input

Hoe
Kwantiteit
Productgericht
Baas
Inspanning
Wantrouwen
Macht
Directie verantwoordelijkheid
Oplossingen van boven
Reactieve medewerker



Output

Waarom & Wat
Kwaliteit
Marktgericht
Klant
Resultaat
Vertrouwen
Gezag
Medewerkers medeverantwoordelijk
Oplossingen van onder
Proactieve medewerker



Tot waar mag (moet) je sturen?



Wanneer laat je los?

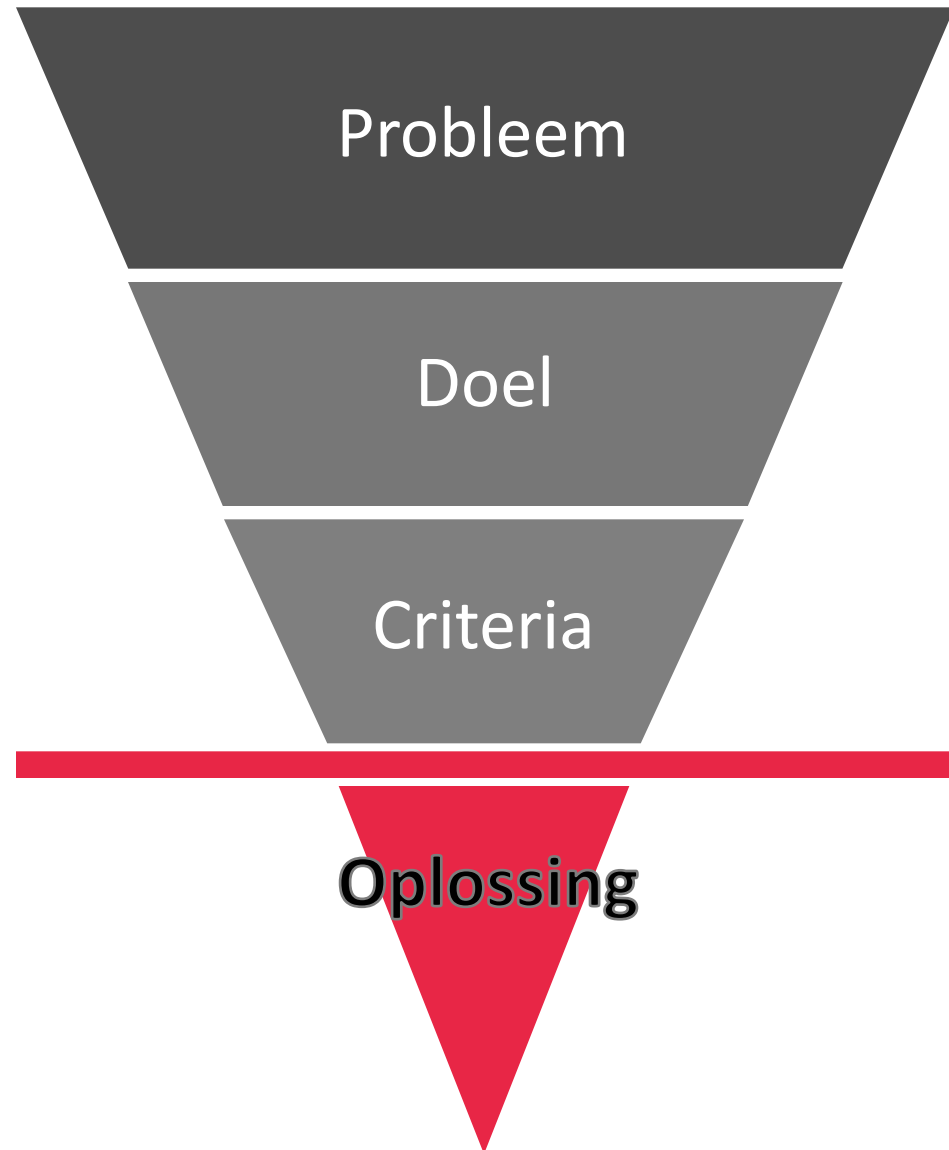
Definitie OUTPUT

1. Iedereen is het eens
2. Men kan niet meer vragen “waarom”

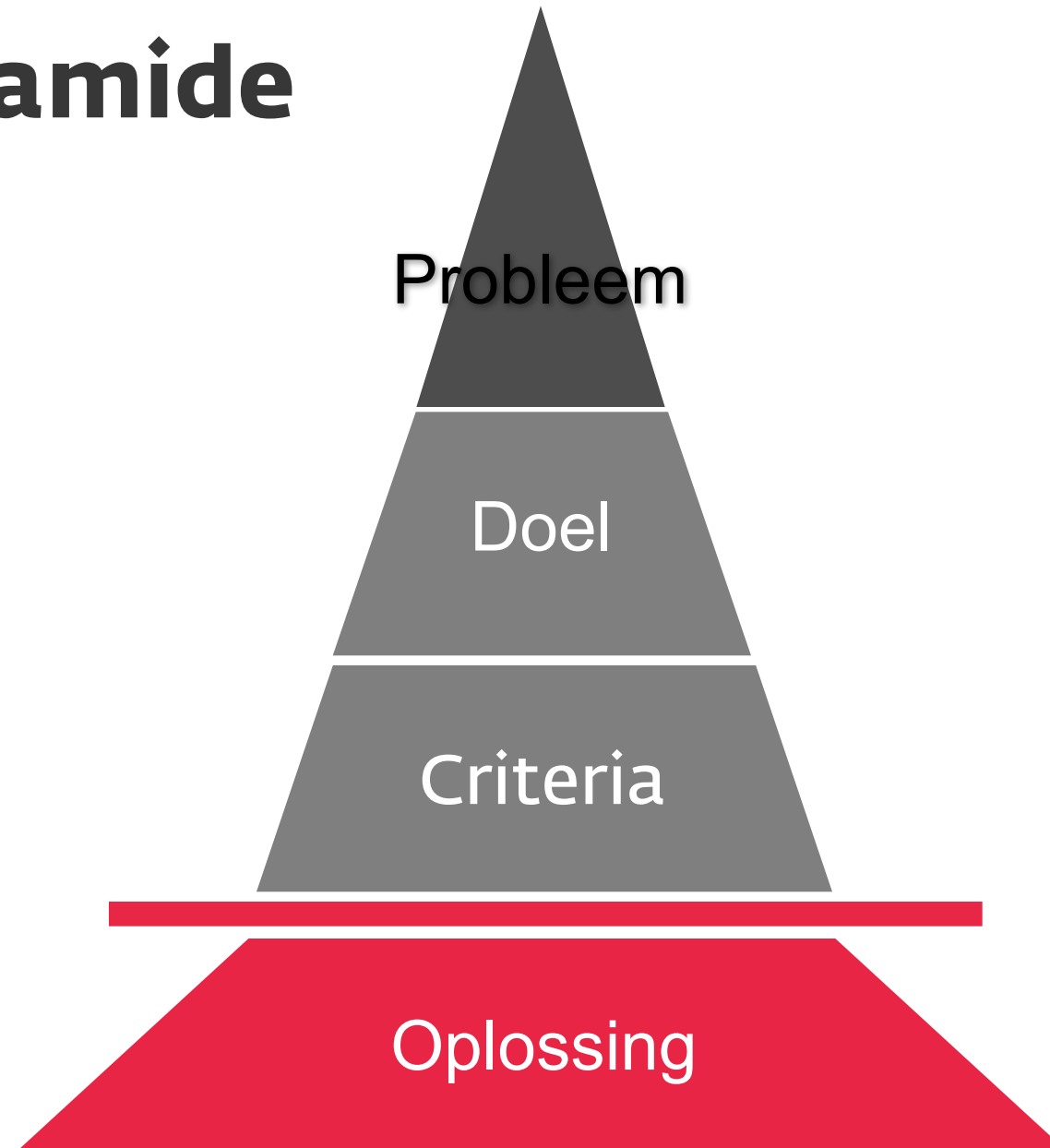
OUTPUT: Doel, Resultaat, Waartoe
INPUT: HOE, Middel, Inspanning, Procedure



Managementtrechter



Conflict Piramide







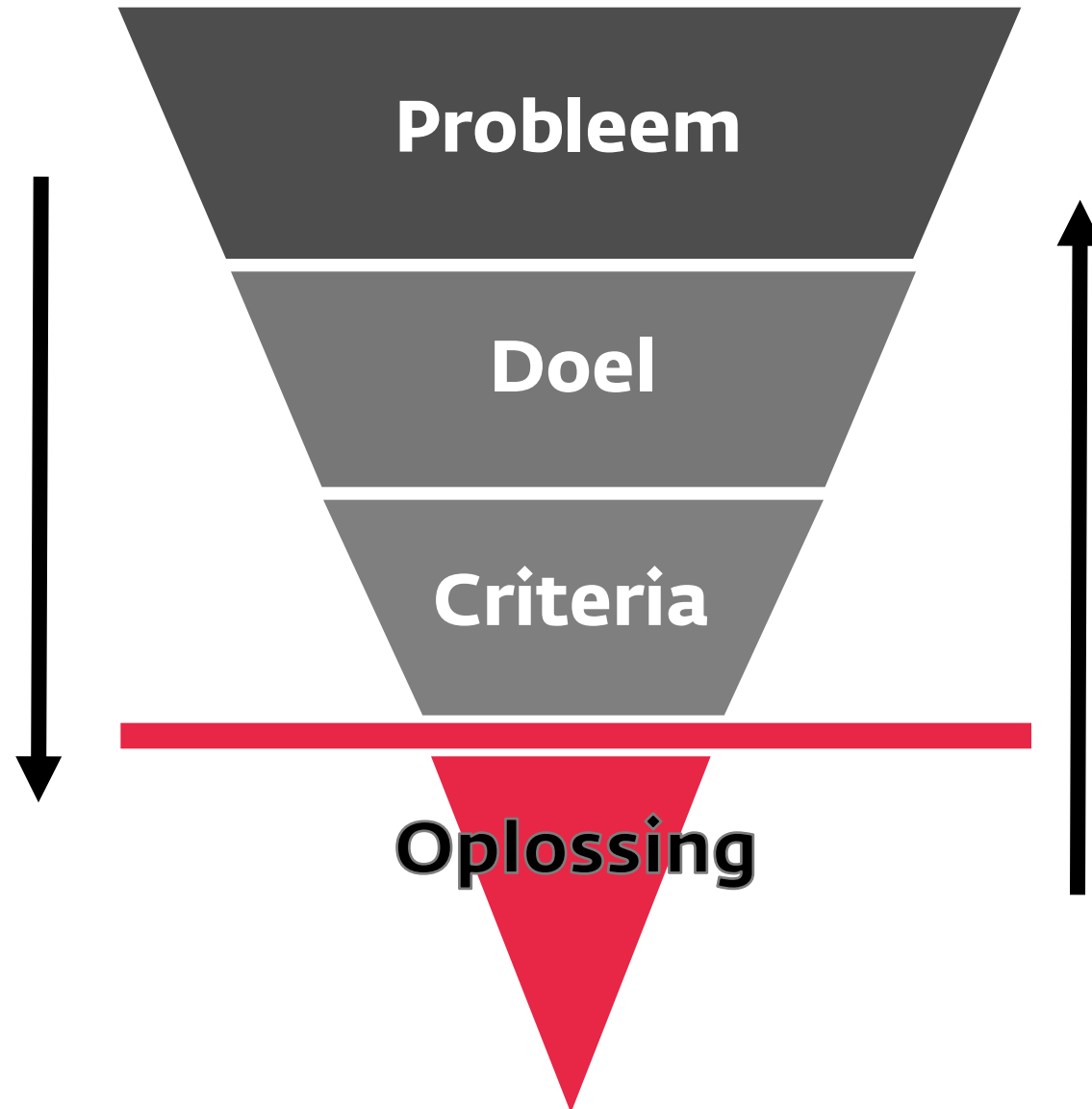
Input sturen

- Ik weet het beter dan jij!
- Ik denk
- Jij voert uit

- Schijnzekerheid

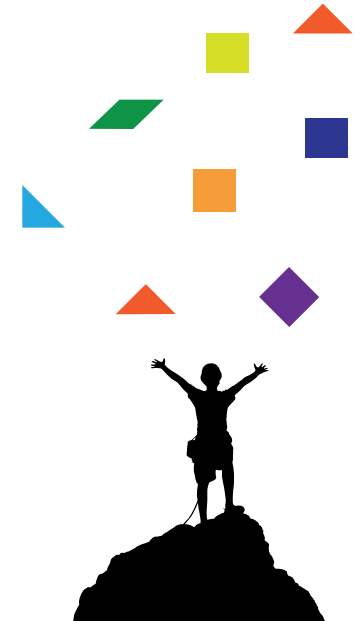


De managementtrechter



Criteria

1. garanderen creativiteit
2. maken doelen verifieerbaar
3. geen criteria = geen delegatie
4. vooraf en niet achteraf



Criteria garanderen creativiteit

1. Communiceer wekelijks met deze template met marketing.
2. Marketing wil begrijpen waarom getekende orders afbreken.
3. Nieuwe afdaken voor dieren in groene zone zijn verboden.
4. Tuinmeubelen mogen wel.



Criteria = verifieerbare doelen

- We moeten klantvriendelijk zijn.
- We zijn zo klantvriendelijk dat onze managers hun familiefeesten in ons hotel houden.

Criteria

geen criteria = geen delegatie

ultieme toets...



Criteria worden vooraf geformuleerd, niet achteraf

Iedere afgekeurde oplossing is een blaam voor
de baas.

Als er geen “goede” oplossingen komen,
heeft de baas gefaald.



Probleem & Doel

- Geen waarom vraag.
- Waarschijnlijkheid van conflict is klein.
- Indien conflict: relatie bedreigend.

Criteria

Randvoorwaarden voor oplossingen

- zodanig dat
- zonder dat
- mits.....
- als....
- die ↔ die die

Operationeel: Oplossingen

- wie, waar, hoeveel, hoe, welke
- eigen namen
- cijfers

Kwantitatief

➤ 12 augustus

➤ 15 oktober

Kwalitatief

voor de Olympische Spelen

Frankfurter Buchmesse

Voorbeeld van sturen op cijfers

Art. 2. Het vereiste aantal politieambtenaren om aan de minimale veiligheidsnorm te voldoen, wordt voor elke gemeente volgens de volgende formule berekend :

$$\log (Y) = - 3,40 + 0,09 \cdot \log (Xa) - 0,36 \cdot \log (Xb) + 0,28 \cdot \log (Xc) - 1,60 \cdot \log (Xd) + 0,09 \cdot \log (Xe) + 0,16 \cdot \log (Xf) + 0,32 \cdot \log (Xg).$$

Voor de toepassing van deze formule wordt beschouwd als :

Y : het aantal politieambtenaren per 1 000 inwoners;

Xa : het aantal binnen de gemeente geregistreeerde misdagen en wanbedrijven per 1 000 inwoners;

Xb : het percentage jongeren onder de 20 jaar dat in de gemeente zijn woonplaats heeft in verhouding tot de totale bevolking;

Xc : het percentage van de beroepsbevolking dat binnen de gemeente in de handel en horeca tewerkgesteld is;

Xd : de niet-centrumindex voor de schoolbevolking, nl. de verhouding tussen de totale schoolbevolking in de gemeente en het gedeelte hiervan dat elders school

loopt; Xe : het aantal verkeersongevallen die fysieke schade hebben veroorzaakt per km² binnen de gemeente;

Voorbeeld van sturen op cijfers

Art. 4. Dit besluit is niet van toepassing op de steden Antwerpen, Charleroi, Gent, Luik en de 19 gemeenten van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest.

Art. 5. Onze Minister van Binnenlandse Zaken is belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 9 mei 1994.

ALBERT

Van Koningswege :

De Minister van Binnenlandse Zaken,

L. TOBBACK

Waarom de combinatie Output en Lean?

- Output definieert het "waarom".
- Lean geeft invulling aan de "hoe".

- Output zorgt voor de Sense of Urgency.
- Lean vertaalt dit naar concrete oplossingen.

- Output primair mensgericht.
- Lean zorgt voor praktische handvatten.

Overeenkomsten Outputsturing en Lean

- klant centraal
- verantwoordelijkheid laag in de organisatie
- oplossingen komen van onder
- vertrouwen in medewerkers
- probleem is leading
- documenteer het probleem

OUTPUT sturing is voorwaarde voor slagen Lean Six Sigma

Randvoorwaarden voor implementatie

Outputsturing

- fit: beoordeling en doelstelling
- top staat model
- vloer bekend met model
- functionele groepen

